

METODYKA TWORZENIA OCZEKIWANEGO PROFILU KOMPETENCYJNEGO

Streszczenie: Zarządzanie kompetencjami jako jeden z nowych nurtów zarządzania wpisuje się w ideologię gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z elementów zarządzania kompetencjami są profile kompetencyjne, służące m.in.: określeniu kompetencji niezbędnych do efektywnej pracy na danym stanowisku oraz porównywaniu ich z kompetencjami pracowników. Stworzenie oczekiwanego profilu kompetencyjnego jest pracochłonne, jednak znacznie ułatwia m.in. proces rekrutacji oraz planowanie ścieżki rozwoju pracownika.

Słowa kluczowe: kompetencje, profil kompetencyjny, gospodarka oparta na wiedzy

METHOD OF CREATING EXPECTED COMPETENCY PROFILE

Summary: Competency management as one of the new streams of management is part of the ideology of a knowledge-based economy. One of the components of competency management is competency profiles, which are used to determine, among other things, the competences necessary for effective work on a given position and to compare them with the competencies of employees. Creating the expected competency profile is labor-intensive, but it greatly facilitates the process of recruiting and planning the employee's development path.

Key words: competence, competency profile, knowledge-based economy

Wprowadzenie

W XXI wieku nasila się tendencja przechodzenia od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Istnienie GOW jest warunkowane przez zdolność efektywnego wykorzystania wiedzy nie tylko na poziomie organizacji, ale również jednostek, regionów i całych społeczeństw. Tradycyjne czynniki rozwoju gospodarczego wciąż pozostają istotne w działalności ekonomicznej, jednak ustępują miejsca wiedzy, kompetencjom, które stanowią najważniejszy czynnik produkcji¹. Dostosowanie się do nowych trendów gospodarki wymusza zastosowanie nowych metod zarządzania, wykorzystujących wiedzę pracowników. Jedną z nich jest zarządzanie kompetencjami. Cele publikacji było przedstawienie metod, za pomocą których można wprowadzić w przedsiębiorstwie proces zarządzania kompetencjami. Należy zacząć od zebrania informacji dotyczących tego, jakimi kompetencjami pracownicy przedsiębiorstwa już władają, a także określić, jakie kompetencje są niezbędne na poszczególnych stanowiskach organizacji, aby zadania były wykonywane w sposób efektywny. Na podstawie literatury związanej z tematyką kompetencji autorka proponuje kilka metod tworzenia profili kompetencyjnych, które umożliwiają porównanie kompetencji już nabytych przez pracowników organizacji oraz tych, w przypadku których występują luki kompetencyjne.

Istota kompetencji

W literaturze trudno jest znaleźć jedną podstawową definicję kompetencji, ponieważ jest to pojęcie wielowymiarowe. O kompetencjach jako jeden z pierwszych pisał D. McClelland, według którego, to właśnie kompetencje decydują o przyszłym sukcesie zawodowym, a nie, jak wcześniej uważano, sama inteligencja czy osobowość². Kompetencje to: „charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności (KSA – Knowledge, Skills, Abilities) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy”³. Koncepcję D. McClellnada rozwijał R. Boyatzis, który skupił się na znalezieniu podstawowych cech efektywnych kierowników. W swojej pracy z początku lat osiemdziesiątych XX wieku określił kompetencje jako: „Potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki. Kompetencja zbudowana

¹ B. Onak-Szczepanik, *Polska na drodze do gospodarki opartej na wiedzy*, Biblioteka Narodowa 2004, <https://polona.pl/item/47146524/0/>, s. 131-132 (data wejścia: 30.03.2017 r.).

² G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 14.

³ *Human Resources Management: Perspectives and Issue*, G.R. Ferris, K.M. Rowland, R.M. Buckley (eds.), Allyn & Bacon, Boston 1990, za: M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 126.

jest z trzech elementów: motywacji i cech charakteru, obrazu własnej osoby i roli społecznej, umiejętności”⁴. D. D. Dubois i W. J. Rothwell zdefiniowali kompetencje jako narzędzia, które pracownicy wykorzystują na wiele różnych sposobów, chcąc w ten sposób dobrze wykonać poszczególne zadania na stanowisku pracy. W pojęciu tym zawierają się zarówno wiedza, jak i umiejętności, a zarazem bardziej abstrakcyjne rodzaje kompetencji, za które autorzy uważają również cechy charakteru, np.: wytrwałość, elastyczność, cierpliwość i pewność siebie⁵.

Kompetencje są równocześnie określane jako dyspozycje w zakresie: wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie⁶ czy „zespół wiadomości, doświadczenia, umiejętności, uzdolnień, wartości i postaw”⁷. W opinii H. Króla, kompetencje stanowią także predyspozycje w zakresie: wiedzy, umiejętności, cech i postaw, które zapewniają realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym czy wręcz wyróżniającym⁸.

Z kolei, S. Chełpa definiuje kompetencje podobnie jak inny termin, a mianowicie kwalifikacje. Formuluje kwalifikacje jako system interpersonalnych właściwości kierownika, dyspozycji, które posiada, zaliczając do nich cechy psychologiczne i wiedzę. Te natomiast dzięki wykorzystaniu w zachowaniach i odpowiedniej interakcji, mogą objawiać się pewnymi umiejętnościami zawodowymi⁹. Autorka tego artykułu nie zgadza się z taką definicją. Kwalifikacje przez które rozumie się formalne wykształcenie potwierdzone dyplomem, certyfikatem, nie świadczą o tym, że formalne wykształcenie przekłada się na faktyczny poziom wiedzy czy też umiejętności¹⁰. Jednak należy podkreślić, że kwalifikacje są składową kompetencji¹¹.

Autorka zgadza się z G. Filipowiczem¹² w tej kwestii, iż nie powinno się, mówiąc o kompetencjach, rozważać temperamentu, inteligencji czy osobowości, ponieważ są one względnie stałymi cechami, zaś kompetencje to cechy, które można rozwijać¹³.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, na potrzeby artykułu kompetencje określa się, jako zestaw trzech elementów, tj.:

⁴ Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, *Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, PARP, Warszawa 2011, s. 26.

⁵ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 35.

⁶ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 46.

⁷ A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 119, 126.

⁸ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 685.

⁹ S. Chełpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 18.

¹⁰ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 46.

¹¹ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004, s. 18.

¹² G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...* op. cit., s. 46.

¹³ Ibidem, s. 46.

- wiedza (w potocznym rozumieniu – wiem „co”);
- umiejętności (wiem „jak” i potrafię);
- postawy (jestem gotów i chce wykorzystać swą wiedzę)¹⁴.

Ścisłemu sformułowaniu pojęcia kompetencji nie służy jedynie przeanalizowanie różnych definicji, należy także prześledzić ich najważniejsze cechy, które stanowią o ich wyjątkowości. Jedną z tych cech jest **złożoność** kompetencji¹⁵. Każda z nich składa się, jak to zostało przytoczone w przywołanej definicji, z trzech elementów, tj.: wiedzy, umiejętności i postaw. Żadnego z tych elementów oddzielnie nie traktuje się jako kompetencji, dopiero ich odpowiednie połączenie może być określone mianem kompetencji. Naturalnie każda z kompetencji w określonej mierze obejmuje pewne elementy, np. kompetencja *sumiennosc/rzetelnosc* definiowana jako kultura pracy, czyli dbałość o jakość zadań i zaangażowanie w nie¹⁶, w głównej mierze składa się z odpowiedniej postawy pracownika. Z kolei, kompetencja *rozwiązywanie konfliktów*, czyli osiąganie satysfakcjonujących rozwiązań dla wszystkich stron w sytuacjach konfliktowych¹⁷, przede wszystkim obejmuje umiejętności¹⁸.

Kolejną, ważną cechą kompetencji jest ich **zmiennosc**, czyli możliwość rozwoju bądź degradacji. To właśnie ze względu na tę cechę z elementów kompetencji są wyłączone cechy osobowości, charakteru. Należy podkreślić, że wywierają one wpływ na kompetencje, jednak same w sobie nimi nie są. Egzemplifikacją mogą być ekstrawersja i introwersja, które zdecydowanie są cechami osobowości oddziałującymi m.in. na umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych. Umiejętność ta jest niezbędna w przypadku prezentacji wyników pracy na forum. Ekstrawertycy prawdopodobnie szybciej będą w stanie przyswoić sobie zasady profesjonalnej prezentacji, a także przypuszczalnie będą czerpać przyjemność z zadań zawodowych z tym związanych. Introwertykom również może udać się nabyć taką umiejętność, lecz proces nauki w tym przypadku będzie zdecydowanie dłuższy¹⁹. Z cechą zmienności jest jednocześnie związana możliwość określenia skali opanowania danej kompetencji. Za przykład może posłużyć skala wprawy, która zawiera typowy proces uczenia się i etapy kształtowania kompetencji. Obejmuje ona cztery elementy zobrazowane na rysunku 1.

¹⁴ M. Kossowska, I. Sołtyśńska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 171.

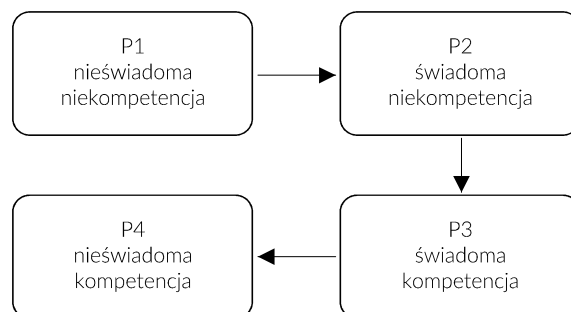
¹⁶ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 374.

¹⁷ Ibidem, s. 370.

¹⁸ *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, PARP, s. 17, http://katalizator-innowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf (data wejścia: 24.05.2017).

¹⁹ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 48-49.

Rysunek 1.
Etapy kształtowania kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 175.

Etap pierwszy (P1) obejmuje okres, w którym człowiek nie zdaje sobie sprawy z tego jakiej kompetencji mu brakuje, nie jest świadomy jakich umiejętności, wiedzy czy też postaw wymaga dane zadanie zawodowe. W przypadku drugiego etapu (P2) człowiek próbuje wykonać dane zadanie i uświadamia sobie jakiej kompetencji mu brakuje. Następnie (etap P3) nabywa kompetencję potrzebną do danego zadania, jednak jej wykorzystanie sprawia mu problemy, wymaga ciągłego skupienia, aby nie pojawiły się błędy. Ostatni etap (P4) jest sytuacją, w której człowiek ma tak wysoki poziom opanowania danej kompetencji, że wykonywanie zadania jej angażującej nie wymaga skupienia, dlatego czyni je automatycznie.²⁰

Kolejną cechą kompetencji, na którą należy zwrócić szczególną uwagę, jest ich **mierzalność**. Zgodnie z nią, istnieje możliwość pomiaru kompetencji. Każdej z nich można przypisać różny poziom spełnienia²¹. Występują różne skale służące zmierzeniu opanowania danej kompetencji. Najczęściej jest używana pięciostopniowa skala, którą przedstawiono w tabeli 1.

Mierzalność jest ściśle powiązana z kolejną, jedną z głównych cech, mającą wpływ na zdefiniowanie poszczególnych kompetencji, a mianowicie ich **związek z określonymi zadaniami zawodowymi**. Należy założyć, iż kompetencja jest pewną cechą, która ujawnia się w konkretnych zachowaniach, te z kolei są podstawą zadań, nie tylko zawodowych. Niestety, tego związku nie można jednoznacznie określić. Do wykonania niektórych zadań w zupełności wystarczy jedna kompetencja, do innych potrzeba ich kilku, równie dobrze jedna kompetencja może być wykorzystywana w wielu zadaniach lub ściśle wiązać się z tylko jedną grupą zadań²².

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania...*, op. cit., s. 174.

²¹ *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model...*, op. cit., s. 15.

²² G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 46-47.

Tabela 1.
Pięciopoziomowa skala opanowania kompetencji

POZIOM	OPIS
A1	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B2	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C3	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
D4	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania). Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
E5	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.

Źródło: *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 23.

Zachowania jako wskaźniki kompetencji

Skoro to konkretne **zachowania** świadczą o opanowaniu jakiejś kompetencji, można powiedzieć, że **są wskaźnikami kompetencji**²³. Definicje i opisy kompetencji są tworzone właśnie na podstawie obserwowalnych zachowań.

Na każdą kompetencję składa się kilka wskaźników – zachowań, a dodatkowo te same zachowania mogą być wskaźnikiem w przypadku dwóch różnych kompetencji²⁴, np. opanowanie emocji w trudnych sytuacjach może być wskaźnikiem zarówno w odniesieniu do kompetencji *rozwiązywanie konfliktów*, jak i *negocjacje*. Ponadto, każdy ze wskaźników również jest poddawany skali opanowania. W tabeli 2 przedstawiono, w jaki sposób są stopniowane wskaźniki do kompetencji *podejmowanie decyzji*.

Ważnym aspektem podczas określenia kompetencji potrzebnej do danego zadania jest również ustalenie pożądanego poziomu jej opanowania, umożliwiające optymalne wykonanie zadania. Pozostając przy powyższym przykładzie, aby określić poziom danej kompetencji, wyznacza się poziom każdego z wskaźników, a następnie wyciąga się średnią.

²³ Ibidem, s. 61.

²⁴ Ibidem.

Tabela 2.
Przykład określonych skalą wskaźników kompetencji *podjęcie decyzji*

PODEJMOWANIE DECYZJI					
Wskaźnik	A1	B2	C3	D4	E5
Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych.	Pochopnie wyciąga wnioski, jego decyzje najczęściej są nietrafne.	Zdarza się, że jego decyzje nie są trafne, może też wyciągać nieprawidłowe wnioski.	Podaje trafne decyzje na podstawie prawidłowych wniosków.	Trafnie podejmuje decyzje i udziela innym cennych wskazówek w tym zakresie.	Ma talent do podejmowania szybkich i trafnych decyzji.
Prognozowanie skutków/rezultatów podejmowanych decyzji.	Nie przewiduje rezultatów podjęcia danej decyzji.	Stara się prognozować skutki decyzji, ale miewa z tym kłopoty.	Potrafi określić skutki decyzji i znajduje środki zaradcze.	Precyzyjnie określa i opisuje dalekosiężne rezultaty decyzji oraz uwzględnia je w działaniu	Inne osoby często konsultują z nim skutki różnych decyzji. Doskonale i trafnie przewiduje wpływ decyzji na rozwój sytuacji.
Odpowiedni czas podejmowania decyzji.	Zbyt długo podejmuje decyzje, zdarza się, że niepotrzebnie je odwleka.	Zdarza mu się podjąć decyzję zbyt późno, np. z powodu niezdecydowania.	Podaje decyzje w odpowiednim czasie.	Nawet w trudnych sytuacjach podejmuje decyzje w odpowiednim czasie.	Doskonale radzi sobie z podejmowaniem trudnych decyzji w odpowiednim czasie, również w kryzysowych sytuacjach.
Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych.	Jeżeli nie dysponuje kompletem informacji unika podejmowania decyzji.	Jest w stanie podjąć decyzję przy niepełnym zasobie informacji, jednak sprawia mu to trudność.	Podaje decyzje nawet nie dysponując pełnym kompletem informacji	Doskonale rozpoznaje kluczowe dla danej sprawy informacje i na ich podstawie podejmuje trafne decyzje. Pomaga w tym innym.	Nawet w wyjątkowo skomplikowanych sytuacjach i przy niewielkim zasobie informacji podejmuje trafne decyzje.
Uwzględnianie różnych perspektyw, które pociągają za sobą podjęte decyzje.	Podając decyzje analizuje problem jedynie w wąskiej perspektywie, nie wskazując alternatywnych rozwiązań.	Czasami ma trudności z rozpatrzeniem problemu w szerokiej perspektywie, a także ze znalezieniem alternatywnych rozwiązań.	Podając decyzje, rozpatruje sytuację problemową z różnych perspektyw, potrafi wskazać alternatywne rozwiązania.	Wyróżnia się szerokim spojrzeniem na dany problem oraz doskonałą umiejętnością wskazywania rozwiązań alternatywnych.	Proponuje różne perspektywy spojrzenia na problem, twórczo szuka alternatyw, współpracownicy konsultują z nim różne alternatywy dla swoich problemów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 32.

Tabela 3.
Przykładowe określenie wymaganego poziomu opanowania danej kompetencji
na stanowisku X

PODEJMOWANIE DECYZJI	A1	B2	C3	D4	E5
Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych.					
Prognozowanie skutków/rezultatów podejmowanych decyzji.					
Odpowiedni czas podejmowania decyzji.					
Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych.					
Uwzględnianie różnych perspektyw, które pociągają za sobą podjęte decyzje.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 188.

Poziom odpowiednio należy zamienić na liczbę (A – 1, B – 2 itd.), dodać do siebie wszystkie optymalne poziomy każdego wskaźnika i podzielić na ilość wskaźników. W przedstawionym przykładzie optymalnym poziomem kompetencji *podejmowanie decyzji* na stanowisku X jest 2,8. Należy wynik zaokrąglić, tak więc optymalne opanowanie tej kompetencji niezbędne na stanowisku X wynosi poziom C3²⁵.

Określając optymalny poziom każdego ze wskaźników, trzeba podejść do tego bardzo racjonalnie, określić, jaki poziom kompetencji faktycznie jest niezbędny w firmie. Jeżeli wyznaczy się zbyt wysokie wymagania, może okazać się, że żaden z pracowników/kandydatów na pracowników nie będzie w stanie spełnić tak wygórowanych wymagań.

Profil kompetencyjny – istota i konstrukcja

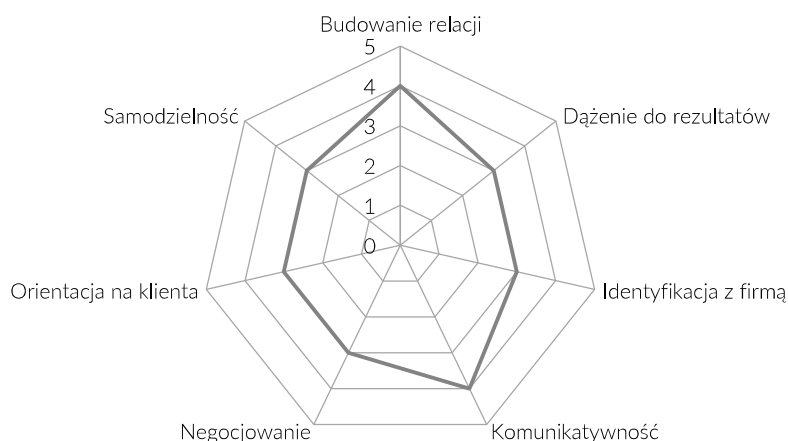
Profil kompetencyjny jest nazywany narzędziem, które pozwala wykorzystać kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi²⁶. Pojęcie to, jak same kompetencje, bywa różnie definiowane, czasami jest utożsamiane z pojęciem modelu kompetencyjnego, lecz jest to błędne, ponieważ model kompetencyjny jest pojęciem zdecydowanie szerszym, które zawiera w sobie profil kompetencyjny. Juchnowicz i Sienkiewicz tak interpretują pojęcie modelu kompetencyjnego: „Model kompetencji jest zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie zestawy dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Zestawy te noszą miano profili

²⁵ *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model...*, op. cit., s. 33.

²⁶ Ł. Sienkiewicz, *Badanie empiryczne – założenia i wyniki* [w:] Ł. Sienkiewicz, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, IBE, Warszawa 2013, s. 81.

kompetencyjnych”²⁷. Można więc stwierdzić, że **oczekiwany profil kompetencji** wskazuje, jakie kompetencje są do wykonywania zadań na danym stanowisku, a także jaki powinien być poziom ich opanowania. Zdecydowanie ułatwiają one proces rekrutacji, gdyż, po zbadaniu kompetencji wraz z poziomami ich opanowania przez osobę rekrutowaną, można w prosty sposób porównać je z optymalnym opanowaniem kompetencji nieodzownym na danym stanowisku. Jednak proces rekrutacji nie jest jedynym zakresem wykorzystania profili kompetencyjnych. Można w ten sposób przedstawiać również oczekiwania wobec obecnych pracowników danej firmy czy dostosowywać do nich szkolenia kształtujące odpowiednie kompetencje. Wykres 1. obrazuje jedną z możliwości graficznej prezentacji profilu kompetencyjnego.

Wykres 1.
Przykładowy, oczekiwany profil kompetencyjny przedstawiciela handlowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 387.

Graficzna prezentacja profilu kompetencji znacznie ułatwia przekazywanie różnorodnych informacji pracownikom, kontakty z menedżerami czy też osobami prowadzącymi szkolenia. Jednak, aby profil spełniał swoje zadanie, jego tworzenie musi odbywać się tak, jak zostało to przedstawione w artykule. Należy pamiętać, że wszystkie kompetencje powinny być przełożone na wskaźniki (czyli zachowania), by osoby zainteresowane mogły zapoznać się z dokładnymi wymaganiami stawianymi danym stanowiskom²⁸.

²⁷ M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

²⁸ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 110-111.

Wykres radarowy nie jest jedyną możliwą formą przedstawiania profilu kompetencyjnego, również można go zamieścić w tabeli – egzemplifikacją jest tabela 4.

Tabela 4.
Przykładowy, oczekiwany profil kompetencyjny

Menedżer średniego szczebla					
Kompetencja	A1	B2	C3	D4	E5
Praca w zespole.					
Komunikacja					
Rozwój zespołu.					
Budowanie relacji.					
Demonstrowanie wartości.					
Zarządzanie ryzykiem.					
Zarządzanie projektami.					
Znajomość usług i produktów.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 264-267.

Przedstawienie profilu kompetencyjnego w taki sposób nie jest tak czytelne, jak w przypadku wykresu, jednak także spełnia swoją funkcję.

Wybierając kompetencje do oczekiwanego profilu kompetencyjnego danego stanowiska pracy, należy pamiętać, że nie powinno się w nim umieszczać wszystkich kompetencji mających wpływ na pracę na danym stanowisku, a jedynie te o kluczowym znaczeniu, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do jakości realizowanych zadań i efektywności na stanowisku.

Podsumowanie

Zarządzanie kompetencjami jest coraz częściej stosowaną formą zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Aby było to możliwe, niezbędnym jest stworzenie zestawu kompetencji nieodzownego w danym przedsiębiorstwie (modelu kompetencji). Kompetencje samych w sobie nie można zaobserwować, przejawiają się one w zachowaniach w konkretnych sytuacjach. Dlatego właśnie przyjmuje się, iż zachowania są wskaźnikami kompetencji. Wskaźniki te podlegają stopniowaniu, które umożliwia określenie poziomu opanowania danej kompetencji, pożądanego przez pracodawcę.

Wybraniu kompetencji kluczowych dla danego stanowiska służy stworzenie jego profilu kompetencyjnego, który jest ważnym narzędziem m.in. podczas re-

krutacji pracowników. W takiej sytuacji należy oczywiście dysponować narzędziami, którymi będzie można zbadać kompetencje osoby ubiegającej się o pracę. Ich opracowanie wymaga czasu i pociąga za sobą pewne koszty, lecz jest to inwestycja, która przynosi ogromne korzyści w przyszłości. Z drugiej strony, po przedstawieniu osobie ubiegającej się o pracę w danej firmie oczekiwań związanych z danym stanowiskiem w zakresie kompetencji, pokazaniu jej, jakie konkretnie zadania, a wręcz zachowania są wymagane do spełnienia, może okazać się, iż mniej osób będzie rozpoczynać pracę i po krótkim czasie rezygnować ze stanowiska, argumentując to faktem, iż spodziewali się innego zakresu zadań.

Profil kompetencji może również sprzyjać podniesieniu wydajności na danym stanowisku poprzez ustalenie, jakie kompetencje i w jakim stopniu powinny zostać rozwinięte u pracownika obejmującego dane stanowisko. Dodatkowo, profile kompetencyjne mogą służyć planowaniu rozwoju kadry. Po określeniu profili kompetencyjnych do stanowisk pracy znajdujących się w danym przedsiębiorstwie, a następnie zbadaniu kompetencji pracowników pod kątem dopasowania, można skutecznie ustalić ścieżkę rozwoju pracowników, dostosować do nich szkolenia, które podniosą ich odpowiednie kompetencje. W ten sposób wyznacza się również punkt wyjściowy i punkt docelowy, a także można monitorować postępy.

Określenie profili kompetencyjnych do wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie jest długotrwałe i kosztowne, szczególnie kiedy firma nie miała wcześniej żadnych doświadczeń w tym zakresie. Jednak zdecydowanie warto ponieść ten wysiłek, ponieważ można osiągnąć wiele korzyści wynikających z zarządzania kompetencjami.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Bieńkowska A., Bról M.W., *Prezentacje graficzne profili kompetencyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2009, nr 9.
3. Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, *Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
4. Chępa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
5. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
6. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
7. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
8. *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
9. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

10. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
11. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
12. Moczyłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
13. Onak-Szczepanik B., *Polska na drodze do gospodarki opartej na wiedzy*, Biblioteka Narodowa, <https://polona.pl/item/47146524/0/> (data wejścia: 30.03.2017 r.).
14. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
15. Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
16. Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
17. Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
18. Sienkiewicz Ł., *Badanie empiryczne – założenia i wyniki* [w:] Ł. Sienkiewicz, (red.), Sienkiewicz Ł. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, IBE, Warszawa 2013.
19. Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.
20. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
21. Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.